

Saimaan ammattikorkeakoulu  
Liiketalous Lappeenranta  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Yritysjuridiikka

Noora Harju

## **Liiketoimintasuunnitelma – Osuuskunta Vuoksen Taitajat**

Opinnäytetyö 2017

## Tiivistelmä

Noora Harju

Liiketoimintasuunnitelma – Osuuskunta Vuoksen Taitajat, 36 sivua, 3 liitettä

Saimaan ammattikorkeakoulu

Liiketalous Lappeenranta

Liiketalouden koulutusohjelma

Yritysjuridiikka

Opinnäytetyö 2017

Ohjaajat: lehtori Marianne Viinikainen, Saimaan ammattikorkeakoulu, Osuuskunta Vuoksen Taitajat

Tämä opinnäytetyö tehtiin Osuuskunta Vuoksen Taitajille, joka on luovan alan yritys Etelä-Karjalassa. Opinnäytetyön aiheena oli tehdä liiketoimintasuunnitelma sekä kannattavuuslaskelmat. Työhön koottiin teoriapohja liiketoiminnan yleisistä lainalaisuuksista, joita peilattiin luovan alan erityispiirteisiin. Osuuskuntamuotoinen yritys tuo omanlaiset erityispiirteet liiketoimintasuunnitelmalle, varsinkin kun yrityksessä toimii laaja-alaisesti erilaisia luovan alan osaajia.

Työssä tutkittiin liiketoimintasuunnitelman teoriaa sekä luovan alan erityispiirteitä ja niiden vaikutusta liiketoimintasuunnitelman tekemiseen. Varsinainen liiketoimintasuunnitelma toteutettiin haastattelemalla Osuuskunta Vuoksen Taitajien jäseniä siitä, kuinka he näkevät yrityksensä nyt ja millaisena he haluaisivat nähdä sen tulevaisuudessa. Liiketoimintasuunnitelman on tarkoitus olla resepti siihen, kuinka he pääsevät tavoitteisiinsa.

Oli vaikeaa tehdä yhtenäinen liiketoimintasuunnitelma osuuskunnalle, jolla on paljon erilaisia tuotteita, palveluita ja asiakkaita, joten oli keskityttävä osuuskuntaa yhdistäviin tekijöihin. Case-yrityksestä löytyi samanlaisia erityispiirteitä kuin muistakin luovan alan yrityksistä. Osuuskunta yritysmuotona tuo myös sekä haasteita että mahdollisuuksia yritykselle. Luovan alan ja liiketoiminnan yhdistäminen voi olla haasteellista, mutta ei mahdotonta.

Asiasanat: liiketoimintasuunnitelma, luova ala, osuuskunta

## **Abstract**

Noora Harju

Business Plan – Co-operative Vuoksen Taitajat, 36 Pages, 3 Appendices

Saimaa University of Applied Sciences

Business Administration Lappeenranta

Degree Programme in Business Administration

Business Law

Bachelor's Thesis 2017

Instructor(s): Ms Marianne Viinikainen, lecturer

This thesis was commissioned by co-operative Vuoksen Taitajat, a company operating in creative sector in South Karelia. The subject of the thesis was to make a business plan and profitability calculations for this co-operative. I wanted to explore what specific features creative industry has and how it affects making the business plan. Also a cooperative company brings specific features to the business plan, especially when the company has a wide range of creative professionals.

I studied the business plan theory, which is basically the same regardless of the industry in which the company operates. Then I studied how creative sector differs from the other industries, what special features it has and what does creative companies have in common. For the actual business plan, I interviewed the employees of the co-op Vuoksen Taitajat. I asked them how they see their company now and how they want it to be in the future to have a basis for the business plan.

Making a business plan was a bit difficult, because they have a wide range of different products, services and also customers so I had to focus in the features which were mutual for the members and the company. I noticed that many of the specific features of the creative sector also came true in this case study. It seems to be somehow hard to combine art with business but in the future society will reduce financial support and it forces artists to find other ways to make money. Now is a good to start practising.

Keywords: Business Plan, Creative Industry, Co-operative

## Sisälllys

1	Johdanto.....	5
1.1	Työn tavoitteet ja raja.....	6
1.2	Tutkimusmenetelmä.....	7
2	Luova ala.....	8
3	Liiketoimintasuunnitelman teoriaa.....	11
3.1	Liikeidea.....	12
3.2	Visio ja arvot.....	13
3.3	Tuotteet ja palvelut.....	13
3.3.1	Tuotteistaminen.....	16
3.3.2	Hinnoittelu ja kannattavuuslaskelmat.....	17
3.4	Ympäristöanalyysi.....	18
3.4.1	Ulkoinen ympäristö.....	18
3.4.2	Sisäinen ympäristö.....	20
3.4.3	Synteesianalyysi.....	20
3.5	Asiakkaat ja markkinat.....	21
3.5.1	Asiakasryhmät, segmentointi.....	22
3.5.2	Asiakasrekisteri.....	23
3.6	Strategia ja liiketoimintamalli.....	23
3.7	Markkinointi ja henkilökohtainen myyntityö.....	24
3.7.1	Markkinointi.....	25
3.7.2	Myynti.....	26
4	Liiketoimintasuunnitelma ja kannattavuuslaskelma Osuuskunta Vuoksen Taitajille.....	27
4.1	Liiketoimintasuunnitelma.....	27
4.2	Kannattavuuslaskelma.....	29
5	Yhteenveto.....	30
	Lähteet.....	31

# 1 Johdanto

Tämän opinnäytetyön aiheena on liiketoimintasuunnitelman laatiminen Osuuskunta Vuoksen Taitajille. Kyseessä on luovan alan yritys ja liiketoimintasuunnitelmassa huomioidaan luovan alan erityispiirteitä.

Osuuskunta Vuoksen Taitajat on vuonna 2015 Saimaan ammattiopiston yhteyteen perustettu luovien alojen oppilaitososuuskunta. Osuuskunnan jäsenet koostuvat mm. ompelijoista, sisustussuunnittelijoista, tekstiiliartesaaneista ja puusepistä. Osuuskunnasta löytyy siis monialaista osaamista sekä runsaasti ideoita. Varsinaista liiketoimintaosaamista heillä ei juurikaan ole, mutta osalla heistä on aiempaa kokemusta yrittäjyydestä.

Osuuskunnassa on tällä hetkellä yli 50 jäsentä, joista noin puolet toimii yrityksessä aktiivisesti. Kaikki jäsenet ovat joko entisiä tai nykyisiä Saimaan ammattiopiston opiskelijoita. Osa jäsenistä opiskelee tai työskentelee osuuskunnan ulkopuolella ja heidän tavoitteenaan on työllistyä osuuskunnassa osa-aikaisesti ja saada sitä kautta mieleisimpiä työtehtäviä sekä päästä niin sanotusti toteuttamaan itseään luovasti. Osalla tavoitteena on työllistyä kokopäiväisesti osuuskunnan kautta ja heidän intressinsä on kehittää ja kasvattaa osuuskunnan toimintaa. Liiketoimintasuunnitelman avulla heidän ajatuksensa ja ideansa toivon mukaan kirkastuvat ja selkeytyvät sekä he saavat konkreettisia työkaluja, joilla päästä lähemmäksi tavoitteitaan. Liiketoimintasuunnitelma on tärkeä apuväline aloittaville yrityksille, mutta sitä on hyvä muistaa päivittää säännöllisin väliajoin, jotta siitä olisi apua myös jatkossa. (Onnistu yrittäjänä. 2016).

Tämä aihe on tärkeä case-yritykselle, koska liiketoimintasuunnitelma tulee heille tarpeeseen. Se on tärkeä myös minulle, koska sekä liiketoiminnan kehittäminen ja että luova ala ovat minua kiinnostavia aiheita. Liiketoimintasuunnitelmia on tehty paljon eri yrityksille, mutta jokainen yritys on uniikki ja näin ollen myös jokainen liiketoimintasuunnitelma on erilainen. Toivon, että tästä suunnitelmasta voisivat myös muut luovan alan yritykset saada ideoita omiin tarpeisiinsa.

## 1.1 Työn tavoitteet ja rajaus

Opinnäytetyön tarkoituksena on laatia liiketoimintasuunnitelma toimeksiantajalle. Liiketoimintasuunnitelmassa on tarkoitus käydä läpi kaikki hyvään ja kattavaan suunnitelmaan liittyvät alueet, mutta myös niin, että he voivat käyttää liiketoimintasuunnitelmaa esimerkiksi rahoituksen suunnitteluun ja hakemiseen. Siitä syystä rakennan työni paikallisen yritysneuvontaorganisaation Imatran Seudun Kehitysyhtiö Oy:n liiketoimintasuunnitelman pohjan mukaisesti.

Työssä perehdytään myös luovan alan erityispiirteisiin ja siihen, millaisia haasteita se asettaa liiketoiminnalle. Osuuskunta Vuoksen Taitajien myytävät tuotteet tehdään pääsääntöisesti käsin, mikä on aikaa vievää. Luovalla alalla on mahdotonta kilpailla bulkkitarvikkeiden kanssa, sillä työn tehokkuus ja sitä kautta hinnalla kilpaileminen ei tule kyseeseen. Avainasemassa luovan alan tuotteille ja palveluille on aineeton arvonaluonti esimerkiksi brändin rakentamisen kautta. Koska varsinaisen työn tekemiseen menee paljon aikaa, markkinoinnille ja myynnille jää vähemmän aikaa. Myös hinnoittelu voi olla ongelmallista; oman ajan arvottaminen ja työhön kuluvan ajan ennustaminen asettavat haasteita. Kuinka paljon asiakkaat ovat valmiita maksamaan yksilöidystä tuotteista? Yhtenä isona kysymyksenä haluan nostaa myös luovan alan monialaisuuden ja toimijoiden suuren kirjon. Alalla toimii paljon myös harrastelijoita, jotka kilpailevat samoista asiakkaista. Tämä voi olla ongelmallista, koska harrastelijoiden ei tarvitse maksaa veroa, kuten esimerkiksi arvonlisäveroa, mikä näkyy tuotteiden hinnoissa. Palveluiden tuotteistaminen ja pohjatyö, kuten toimivan liiketoimintasuunnitelman laatiminen on siksi ensiarvoisen tärkeää. Palaan näihin luovan alan erityiskysymyksiin palataan vielä tarkemmin jäljempänä luvussa 2.

Tutkimuskysymykset, joihin tässä työssä pyritään vastaamaan, ovat:

1. Mitä asioita luovan alan liiketoimintasuunnitelma tulisi sisältää?
2. Mitkä ovat luovan alan liiketoiminnan erityispiirteitä?

Koska kyse on yhden, tietyn yrityksen liiketoimintasuunnitelmasta, kohde on jo melko tarkasti rajattu. Työssäni ei varsinaisesti oteta kantaa

osuuskuntamuotoiseen toimintamalliin, vaikka se toki tulee vaikuttamaan liiketoimintasuunnitelmaan.

## 1.2 Tutkimusmenetelmä

Kyseessä on laadullinen case tutkimus. Jokainen yritys ja jokainen liiketoimintasuunnitelma on omanlaisensa. Teoriaa liiketoimintasuunnitelman laatimiseen on olemassa paljolti. Case-tutkimuksessa tätä teoriaa lähdetään viemään käytäntöön kyseisen yrityksen lähtökohdista. Laadullinen tutkimus sopii tähän tutkimukseen, koska tarkoituksena on saada syvällinen näkemys tutkittavasta aiheesta eli case-yrityksen liiketoiminnasta (Kananen, 2014.)

Aineisto kerätään teemahaastattelulla. Jokainen liiketoimintasuunnitelman osio antaa teeman, jonka ympärille haastattelut nivoutuvat. Haastattelulla on selkeä runko, mutta vastaukset voidaan antaa vapaamuotoisesti ja niitä voidaan tarvittaessa myös tarkentaa. (Kananen. 2014.)

Koska kyseessä on liiketoimintasuunnitelma, osuuskunnan jäseniä ei haastatella erikseen, vaan tarkoituksena on pohtia asioita yhdessä. Teemahaastattelussa on tarkoitus käydä liiketoimintasuunnitelmaa läpi pala palalta ja löytää tärkeimmät asiat, jotka kirjataan lopulliseen suunnitelmaan. Teemahaastattelu ei varsinaisesti ole haastattelu vaan enemmänkin keskustelutilanne, jota johdan tuomalla eri teemoja esiin tietyssä järjestyksessä. Tarkoituksena ei ole niinkään menettelyn oikeaoppisuus vaan lopputulos eli hyvä ja toimiva liiketoimintasuunnitelma.

Käyn ensin läpi liiketoimintasuunnitelman teoriaa eli mitä hyvä liiketoimintasuunnitelma pitää sisällään ja mistä löytää tarvittavat tiedot suunnitelman rakentamiseksi. Varsinaisen suunnitelma laaditaan yhdessä toimeksiantajan kanssa. Kerään heiltä aluksi tietoja sekä ajatuksia siitä, kuinka he näkevät oman yrityksensä sekä kentän, jolla he pelaavat; keitä ovat kilpailijat ja keitä ovat asiakkaat. Kerättyjen tietojen perusteella laaditaan suunnitelma, jota täydennän omien havaintojeni ja aineistojen pohjalta. Pyrin löytämään ratkaisuja toimeksiantajan ongelmiin, joihin he eivät ole vielä löytäneet vastausta. Heidän mainitsemiaan haasteita ovat esimerkiksi myyntikanavat, markkinointi/yrityksen näkyvyys sekä yrityksen sisäiseen ja ulkoiseen viestintään liittyvät asiat. Pääasia

on kuitenkin kartoittaa kaikki yrityksen toimintaan liittyvät aspektit, jolloin ongelmien ratkaisukin on selkeämpää

Mikäli liiketoimintasuunnitelmaan jää aukkoja vielä teoriapohjan ja haastatteluiden jälkeen, täydennän sitä tarvittaessa omilla ideoiden ja kokemusten tai muiden aineistojen pohjalta.

## **2 Luova ala**

Luovuus itsessään ei ole toimialariippuvainen. Kaikilla toimialoilla tarvitaan enemmän tai vähemmän luovuutta. Perinteisesti on kuitenkin ajateltu luovien alojen tarkoittavan lähinnä taide- ja kulttuurialoja. Nämä alat perustuvat vahvasti aineetomaan arvonluontiin, jonka rooli yhtenä keskeisimpänä kilpailutekijänä vahvistuu jatkuvasti kaikilla toimialoilla. (Suntola & Matilainen. 2013.)

Opetus- ja kulttuuriministeriö määrittelee luoviin aloihin kuuluvaksi seuraavat alat: (Suntola & Matilainen. 2013)

- animaatiotuotanto
- arkkitehtipalvelut
- elokuva- ja tv-tuotanto
- kuvataide ja taidegalleriat
- käsityö
- liikunta- ja elämyspalvelut
- mainonta ja markkinointiviestintä
- muotoilupalvelut
- musiikki ja ohjelmapalvelut
- peliala
- radio- ja äänituotanto
- taide- ja antiikkikauppa
- tanssi ja teatteri
- viestintäala

Koska luovat alat ovat vaikeasti määriteltävissä, niiden kasvua ja kehitystä on myös vaikeaa seurata. Luovat alat ovat kuitenkin kansantaloudellisesti merkittävä



sektori. Luovat alat hyödyttävät talouttamme kolmella tapaa; niillä kehitty uudenlaista liiketoimintaa, ne lisäävät talouden kilpailukykyä sekä ne tuovat kilpailuetua muille toimialoille parantamalla niiden tuotteita ja palveluita. Luovilla aloilla on myös suuri työllistämispotentiaali. (Työ- ja elinkeinoministeriö. 2014.)

Luova ala työllistää Suomessa vuoden 2014 toimialaraportin mukaan 43 500 henkilöä. Toimipaikkoja oli yhteensä noin 12 000 ja alan yhteenlaskettu liikevaihto oli noin 6,6 miljardia euroa. Ohjelmistoala työllistää yli puolet 26 000 henkilöllä eli se on merkittävä osa luovaa sektoria. Suurin osa eli yli 50 prosenttia luovan alan työntekijöistä ja kolme neljäsosaa liikevaihdosta tulee Uudenmaan maakunnasta. (Työ- ja elinkeinoministeriö. 2014.)

Luova ala on merkittävä työllistäjä myös globaalisti. Tämä selviää EY:n vuonna 2015 tekemästä tutkimuksesta, jossa oli analysoitu luovien alojen toimijoita 11 sektorilla. Mukaan oli otettu arkkitehtuuri, kirjat, mainonta, pelaaminen, musiikki, elokuvat, sanoma- ja aikakauslehdet, esittävät taiteet, tv, radio ja visuaalinen taide. Näiden alojen tuotot ovat yhteensä 2 250 miljardia dollaria, joka on noin 3 prosenttia koko maailman bruttokansantuotteesta. Euroopan osuus on jopa 32 prosenttia. Nämä luovat alat työllistävät noin 30 miljoonaa ihmistä maailmanlaajuisesti. (EY. 2015.)

Luovien alojen erityispiirteet ovat vähenemässä, sillä muillekin toimialoille on tullut taloudellisten tavoitteiden lisäksi muitakin arvoja. Toisaalta luoviin aloihin liittyy myös nopeasti kasvavia niin sanottuja luovia teollisuustoimialoja kuten esimerkiksi peliala, jossa jakelukanavat, markkinat ja ansaintamallit ovat kehittyneempiä kuin perinteisemmillä luovilla taide- ja kulttuuritoimialoilla. (Suntola & Matilainen. 2013.)

Koska luovat alat ovat toisistaan hyvin erilaisia, yleistyksiä alan ominaispiirteistä on vaikea tehdä. Tyypillisesti luovan alan yrittäjille menestystä ei välttämättä mitata rahassa vaan itsensä toteuttaminen ja esteettiset arvot saattavat olla tärkeämpiä. Koska osaaminen on yleensä henkilöitynyt, toimintaa on vaikeaa skaalata. Monet yrittäjät tekevät työtään sivutoimisesti eivätkä alan rahoitusmallit, arvot tai asenteet tue työllistymistä yrittäjänä. Toimialalta puuttuu myös alihankkijat,

välittäjät tai muut avainhenkilöt, tai heitä on vaikea löytää. (Suntola & Matilainen. 2013.)

Luovan alan yrittäjät ovat lähtökohtaisesti taitavia tuotteiden valmistamisessa, ideoinnissa sekä innostuneita että työteliäitä. Sen sijaan heillä on tyypillisesti hankaluuksia tuotteiden markkinoinnissa, myynnissä ja tuotteistamisessa. Monesti yrittäjät ovat lähteneet liikkeelle omassa liiketoiminnassaan niin sanotusti tuote edellä ja unohtaneet asiakasnäkökulman sekä mahdolliset lisäpalvelut, joita voitaisiin tarjota varsinaisen päätuotteen lisäksi. Monesti luovan alan yritysten liikevaihto on alhainen. Liiketoiminnan kasvattamiseen tai vientiin ei monestikaan löydy halukkuutta. (Kulta-hanke. 2011.)

Suurin osa luovan alan yrityksistä ovat pieniä mikroyrityksiä ja yrityskenttä on hyvin heterogeeninen. Alan haasteita ovat pienet, mutta toisaalta toimivat kotimarkkinat, heikot jakelukanavat ja arvoketju on epätasainen. Myös kehittäjäverkosto on hajanainen ja sekava, mikä johtuu strategisen toiminnan ja koordinoinnin puutteesta. Sen sijaan luovan alan yrittäjät ovat osaavia ja heillä on hyvät tuotteet. Suomella on hyvä maine maailmalla ja vakaa talous, mikä on hyvä edellytys viennille. Musiikki- ja peliala ovat tässä edelläkävijöitä. Kansainvälistyminen ei kuitenkaan houkuttele luovan alan yrittäjiä ja tämä johtuu joko halun tai osaamisen puutteesta. Luovan alan liiketoimintamahdollisuuksia ei kunnolla tunnisteta päätätäjätasolla eikä sille ole kohdistettu riittäviä kehittämistoimia. Monet luovan alan tuotteista ovat tekijänoikeuksien alaisia, joiden sisältö on helppo kopioida. (Kauppa- ja teollisuusministeriö. 2015).

Luovalla alalla on kuitenkin paljon myös mahdollisuuksia. Alan yritysten määrää ei ole tarkoituksenmukaista kasvattaa vaan olisi tärkeämpää kehittää nykyisten, olemassa olevien yritysten liiketoimintaa. Mahdollisuuksia piilee esimerkiksi monialaisuuden hyödyntämisessä, eri toimialojen välisten innovaatioprosessien kehittämisessä ja verkostoitumisessa. Tämän mahdollistamiseksi yhteiskuntamme pitäisi tuottaa avoimia innovaatioverkostoja, joissa eri alojen asiantuntijat voivat kohdata ja kehittää uusia innovaatioita. Mahdollisuuksia on myös tuottaja- ja manageriosaamisen vahvistamisessa ja viennin edistämisessä. (Wilenius. 2004; Kauppa- ja teollisuusministeriö. 2015).

Liiketoiminnan kasvattaminen luovalla alalla ei ole mahdotonta. Menestyminen markkinoilla vaatii tehokasta tuotteistamista, erottumista kilpailijoista, kansainvälistä verkostoitumista sekä tiukkaa myynnillistä otetta. Näiden asioiden toteuttamiseen tarvitaan rohkeutta ja suunnitelmallista liiketoimintaa. (Kulta-hanke. 2011.)

Luovan alan osaajat mieltävät itsensä enemmän taiteilijoiksi kuin yrittäjiksi. Taiteilija tekee taidetta itseään varten. Hän luo jotain uutta, hänellä on yleensä selkeä visio tuotoksestaan ja samalla hän pääsee toteuttamaan taiteen kautta itseään. Yrittäjän näkökulmasta tuote tehdään ensisijaisesti palvelemaan asiakkaan tarpeita, jolloin se tehdään hänen toiveidensa mukaisesti. Asiakasnäkökulman huomioiminen voi olla joillekin luovan alan yrittäjille haastavaa ja joskus jopa turhauttavaa samoin kuin taitelijaidentiteetin ja yrittäjäidentiteetin yhdistäminen. Voisiko tässä olla avuksi ajatus, että tee työtä asiakkaille ja vapaa-ajalla voit toteuttaa itseäsi? Näin monet muutkin yrittäjät ja työntekijät toimivat, miksei myös luovalla alalla. Toinen vaihtoehto on ottaa niin sanottu tuottajan rooli taiteilijan tai käsityöläisen sijaan. Harri Ruohomäki pohtii kirjassaan Käsintehty brändi (Ruohomäki. 2000) tuottajan roolia. Hänen mukaansa tuottaja on yhdistelmä tiettyä mielentilaa ja maailmakuva, jossa henkilö irtaantuu taiteilijan roolistaan pystyen katsomaan tuotteitaan ja asiakkaitaan objektiivisesti, kauempaa. Tämä helpottaa esimerkiksi kritiikkiin ja asiakkaiden muuttuviin vaatimuksiin vastaamista. Itse näkisin toimivana myös osuuskunnan, jossa toimii erilaisia ihmisiä erilaisissa rooleissa. Yrityksen sisällä voisi olla ihan puhtaasti pelkkiä tuottajia tai toisin sanoen myyjiä, mutta tämä voi olla ainakin aluksi taloudellisesti hankalaa ja varsinkin, kun varsinaisen työn tekijän täytyy joka tapauksessa pystyä asettumaan asiakkaan saappaisiin.

### **3 Liiketoimintasuunnitelman teoriaa**

Tässä luvussa esitellään, millaisia asioita liiketoimintasuunnitelmassa käsitellään, mitä tulee huomioida ja mikä on oleellista. Käytän työssäni Imatran kehitysyhtiö Oy:n liiketoimintasuunnitelman pohjaa, joten teoriaosuudessa käsittelen vain niitä asioita, joita Osuuskunta Vuoksen Taitajien liiketoimintasuunnitelma pi-

tää sisällään (Kehy 2015.) Liiketoimintasuunnitelma koostuu toimintaympäristö-analyysistä, kilpailija-analyysistä, toiminta-ajatuksista ja liikeideasta, visiosta ja tavoitteista, markkinointi-, myynti- ja tuotantosuunnitelmista, laskelmista sekä riskien arvioimisesta.

### **3.1 Liikeidea**

Kaikkien yritysten kivijalka on liikeidea. Yritystä perustettaessa täytyy olla jokin tieto siitä, mitä aiotaan tehdä. Liikeidea voi olla vanha tai uusi, mutta yrityksen menestymisen kannalta on oleellista erottua kilpailijoista. Mikäli tuote tai palvelu on uusi, se voi olla jo itsessään riittävä herättämään kiinnostusta asiakkaissa. Jos halutaan lähteä mukaan kilpailuun tuottamalla samaa tuotetta tai palvelua, on asiakkaille pystyttävä osoittamaan tuotteen tuoma hyöty. Toisin sanoen: Mitä asiakas saa, jos hän ostaa tämän sinulta eikä naapurilta? Toisaalta, monet yritykset kilpailevat nykyisin samankaltaisilla tuotteilla, mutta toimintatavat voivat poiketa toisistaan (Kehy 2015).

Liikeidean tarkoitus on kiteyttää koko liiketoimintasuunnitelma muutamaan lauseeseen. Se vastaa kysymyksiin mitä, miten ja kenelle. (Hesso, 2015). Liikeidean tiivistäminen on tärkeää myös asiakaskohtaamisten kannalta. Asiakkaat eivät ole valmiita kuuntelemaan pitkiä tarinoita tuotteestasi, vaan he haluavat kuulla heti mitä myyt ja mitä hyötyä he siitä saavat. Liikeidea on hyvä selventää myös itselle. Siitä on apua jokapäiväisessä työssä, kun idea pysyy kirkkaana mielessä.

Liikeideaa on hyvä tarkastella kriittisesti. Vaikka idea vaikuttaisi omasta mielestä hyvältä, kuinka asiakkaat näkevät tuotteen? Vaikka idea olisi hyvä, moni asia voi silti epäonnistua. Aika tai paikka voi olla väärä, markkinat puuttuvat tai asiakkailla ei ole rahaa maksaa tuotteesta. (Pyykkö, 2011, s.32.)

Pilotointi kannattaa aina tehdä ennen varsinaisen liiketoiminnan aloittamista tai uuden tuotteen lanseerausta. Pilotoinnilla tarkoitetaan esimerkiksi kokeilua pienellä myyntierällä, jolloin saadaan tietää, onko tuotteelle olemassa markkinoita ja paljonko asiakkaat ovat valmiita maksamaan tuotteesta. Yksi tapa kerätä tietoa omasta tuotteesta tai palvelusta, on kysellä asiakailta heidän mielipiteitään.

Tämä voi kuitenkin olla haastavaa, sillä ihmiset eivät useinkaan kerro koko totuutta ja vaikka he vaikuttaisivat innostuneilta, todellisuudessa he eivät ole kuitenkaan valmiita ostamaan tuotetta. (Pyykkö. 2011.)

### **3.2 Visio ja arvot**

Visiolla tarkoitetaan yrityksen päätavoitetta. Mikä tai mitä yritys haluaa olla esimerkiksi 5 - 10 vuoden kuluttua. Visio antaa voimaa mennä eteenpäin. Se on yrityksen unelma, johon pyritään. (Hesso. 2015, s. 27.) Taloudelliset tavoitteet vaihtelevat yrityksestä riippuen. Tarkoitus on ajatella yrityksen tavoitteita henkilökohtaisten tavoitteiden sijaan. Taloudellisia tavoitteita voivat olla esimerkiksi kannattavuus, liikevaihto tai velkojen määrä. Myös muita tavoitteita olisi hyvä laatia, kuten asiakkaisiin ja tuotteisiin liittyviä tavoitteita. Asiakkaista on hyvä pitää huolta, koska uuden asiakkaan saaminen on monin verroin työläämpää kuin vanhan pitäminen. Tuotteisiin liittyvät tavoitteet taas kertovat sen, kuinka aiot pysyä kilpailussa mukana jatkossakin. (Kehy. 2015.)

Arvoilla asetetaan toiminnalle ikään kuin rajat, aidat joita ei ylitetä. Arvot ohjaavat yrityksen toimintaa kohti visiota. Visio ja arvot kulkevat käsi kädessä ja niiden täytyy olla linjassa toistensa kanssa. Yrityksen arvojen sisäistäminen on tärkeää, koska yrityksen sidosryhmät tarkkailevat jatkuvasti arvojen noudattamista. Arvojen unohtaminen ja niistä poikkeava toiminta voi olla helposti tuhoisaa koko yritykselle. (Hesso. 2015, s.28.) Arvojen ei kannata myöskään olla ristiriidassa yrittäjän omien arvojen kanssa, koska todistettusti ihmiset pystyvät myymään menestyksellisesti vain sellaista, johon he itsekin uskovat (Pyykkö. 2011, s.77).

Visio ja arvot on hyvä avata ulkopuolisille. Se tuo toimintaan toivottua läpinäkyvyyttä, mikä auttaa imagon rakentamisessa. Visiossakaan ei kannata unohtaa asiakasnäkökulmaa. Jos visioon listataan yrittäjän unelmat, joita ovat paljon rahaa ja muutto tropiikkiin, se tuskin vie yritystä kovin pitkälle. Visio sisältää unelman siitä, millaisena myös asiakas näkee yrityksen tulevaisuudessa.

### **3.3 Tuotteet ja palvelut**

Myytävän tuotteen tulee ensisijaisesti tuottaa hyötyä asiakkaalle eli ratkaista jokin asiakkaan ongelma. Hyöty voi olla pääasiallisen hyödyn lisäksi brändi tai imago,

jonka tietty tuote pitää sisällään (Kehy. 2015). Tuotteen ja palvelun rakenteet eroavat toisistaan. Tuotteella tarkoitetaan jotain fyysistä asiaa tai esinettä, jonka asiakas ostaa. Itse tuote muodostuu kerroksista: ydintuote, avustavat osat ja mielikuvatuote. Tuotteen ympärille voidaan rakentaa tuotteiden sarja, jotka tukevat toisiaan ja tuovat lisähyötyä asiakkaalle. Ydintuote on varsinainen tuote, jota myydään. Se voidaan myydä ilman jotain mielekästä lisäosaa, jolloin saadaan kaupattua lisää tarvikkeita varsinaisen tuotteen ohessa tai avustava osa voi olla tuotteen merkki/brändi, johon liittyy jokin mielikuva. Siihen voidaan liittää vielä esimerkiksi jokin palvelu, kuten esimerkiksi huolto, niin sanottuna mielikuvatuotteena. Monesti tulosta ei tehdä varsinaisella tuotteella, vaan siihen liitettävillä palveluilla tai avustavilla osilla. Myös valikoimalla saadaan tuotettua lisäarvoa asiakkaalle. (Hesso. 2015.)

Kun tuotteen kerrokset ovat hyvin suunniteltu kohderyhmä huomioiden, asiakas kokee tuotteen mielekkääksi ja lisäarvoa tuottavaksi. Asiakas ei halua ostaa ai-noastaan tuotetta vaan myös kokemuksia ja elämyksiä. (Hesso. 2015.)

Tuotteita ja palveluita mietittäessä on hyvä huomioida seuraavia asioita:

- kohderyhmä
- mihin laatutasoon pyritään
- tuotekehitys
- uusasiakashankinta
- erilaistuminen

Tuotteiden tulisi mahdollistaa yrityksen kasvu ja kannattavuus, joten valikoimaa on syytä tarkastella kriittisesti. Lajitelmien ja valikoimien karsiminen on joskus kannattavampaa kuin niiden lisääminen. Toisinaan taas jokin kannattamaton tuote on tärkeää pitää valikoimissa sen houkuttelevuuden takia. Myös tuotteiden saatavuuteen on tarpeen kiinnittää huomiota. Saatavuudella tarkoitetaan sitä, kuinka helposti, nopeasti ja täsmällisesti asiakas saa haluamansa tuotteen. (Yritys-Suomi, 2016.)

Luovan alan osuuskunnassa on mahdollista ja kannattavaakin yhdistellä useamman jäsenen tuotteita tai palveluita ja näin luoda niistä kattavampia kokonaisuuksia.

sia eli toisin sanoen tuotepaketteja. Tästä koituu hyötyä sekä asiakkaalle että jäsenille. Asiakas saa kattavampaa palvelua ja sitä kautta lisäarvoa sekä yksi asiakas voi tuoda työtä useammalle jäsenelle yhdellä kertaa.

Yrityksen täytyy pyrkiä erilaisuuteen. Mikä on tämän yrityksen vahvuus suhteessa kilpailijoihin? Mitkä ovat kilpailuedut, joilla markkinoimme? Mitä asiakas saa meiltä sellaista, mitä muut yritykset eivät pysty tarjoamaan? Nämä asiat olisi hyvä tiedostaa, sillä niitä voidaan hyödyntää markkinoinnissa. Kannattaa olla rohkeasti erilainen, jolloin se myös huomataan. Valintatilanteessa asiakas asemoi palvelusi suhteessa kilpailijoihisi. Kun tunnistaa omat vahvuudet kilpailukentällä, on mahdollista korostaa näitä ominaisuuksia ja helpottaa näin ollen asiakkaan valintaa. (Muutos markkinointi. 2016.)

Ohje tähän on yksinkertainen:

- *Tule huomatuksi*
- *Tule valituksi*
- *Lunasta lupaukset*
- *Ylitä odotukset* (Muutos markkinointi. 2016).

Luovalla alalla uniikkia tilaustuotetta voi joutua odottamaan kauankin, mutta yleensä asiakkaat ovat valmiita odottamaan. Vaikea saatavuus voi tuoda kään-teistä lisäarvoa; jos tuote on niin harvinainen ja vaikeasti saatavilla, se koetaankin arvokkaaksi. Toisaalta satsaaminen tuotekehitykseen on tällä alalla huomatta-vasti riskialttiimpaa kuin muilla aloilla; vain harvat investoinnit johtavat taloudelli-seen menestykseen (Wilenius. 2004.)

Tuotteiden kehittämisellä turvataan yrityksen tulevaisuus. Jokaisella tuotteella on olemassa elinkaari, joka olisi hyvä tunnistaa. Markkinoilla tuotteet kehittyvät jat-kuvasti ja trendit vaihtelevat. Jotta yritys pysyy mukana kilpailussa, on seurattava kehitystä ja samalla kehitettävä omia tuotteitaan. Yrityksen liikeideasta riippuen, voi toimintatapana olla myös toisten jäljitteleminen. Tästä on se hyöty, että tällöin tuotekehittelyyn käytetyt rahat ja aika säästyvät ja samalla voidaan poimia par-haat ideat päältä, joita sitten jatkojalostetaan oman yrityksen käyttöön. (Kehy. 2015.)

### 3.3.1 Tuotteistaminen

Tuotteistamista olisi hyvä pohtia myös luovan alan tuotteiden ja palveluiden kohdalla. Vaikka tarkoituksena olisikin tehdä pääasiassa uniikkeja mittatilaustöitä, asiakkaan on jossain tapauksissa helpompi ostaa jokin valmiiksi mietitty paketti, joka on selkeästi hinnoiteltu.

Tuotteistaminen tarkoittaa vakiointia. Se on prosessi, jossa määritellään mistä palvelu koostuu, mitä se sisältää, kuka siitä hyötyy tai kenelle se on tarkoitettu ja miten se tuotetaan. Tuotteistamisen tarkoituksena on helpottaa asiakkaan valintaa ja ostopäätöstä ja toisaalta taas myyntiä, kun ei tarvitse jokaisen asiakkaan kohdalla miettiä uutta ratkaisua. Mitä enemmän tarjontaa pystyy monistamaan, sitä pienemmät ovat tuotanto- ja myyntikulut. Tämä tuo myös tehokkuutta toimintaan, jolloin se vaikuttaa positiivisesti myös yrityksen kasvumahdollisuuksiin. Myös palveluita voi ja kannattaa tuotteistaa. (Pendolin 2016; Vilkmán 2013.)

Tuotepaketteja voidaan luokitella eri vakiointitasoille. Näitä tasoja ovat:

1. Uniikki eli vakioimaton tuote, jolloin jokainen kappale on omanlaisensa. Tarkoituksena ei ole tehdä toista samanlaista tuotetta.
2. Räätelöity tuote, jossa on vakioidut perusosat, mutta tuote voidaan kustomoida tilanteen tai asiakkaan vaatimuksen mukaisesti.
3. Sovellettu tuote eli itse tuote on vakioitu, mutta sitä voidaan soveltaa asiakkaalle paremmin sopivaksi. Esimerkkinä vaate, jota muokataan asiakkaalle sopivan kokoiseksi ja istuvaksi.
4. Pakettituote, joka on kokonaisuudessaan vakioitu tuote eli ns. hyllytuote. (Rope, 2005.)

Tuotteistamisen onnistumiseen tarvitaan pitkäjänteisyyttä ja vuorovaikutusta asiakkaitten kanssa; mikä myyntikanava toimii, millä viesteillä, miten palvelu ratkaisee asiakkaan tarpeen ja miten näitä tulisi kehittää. Onnistuneeseen tuotteistamiseen kuuluu tuotteen lisäksi hyvä nimi ja lupaus tuotteen paremmuudesta sekä oikea hinnoittelu ja helppo ostettavuus. (Pendolin 2016; Vilkmán 2013.)



### 3.3.2 Hinnoittelu ja kannattavuuslaskelmat

Tuotteiden hinnoittelu on tärkeää yrityksen kannattavuuden näkökulmasta. Hinnoitteluun vaikuttavat esimerkiksi seuraavat asiat:

- kustannukset
- laatu
- sisältö
- yrityksen tavoitteet
- asiakkaiden maksukyky
- mielikuva tuotteesta
- verot ja muut maksut
- kilpailijoiden hinnat ja tuotteiden saatavuus
- kysynnän määrä.

Olennaista on laskea kaikki tuotteen valmistukseen, myyntiin ja markkinointiin kuluvat kustannukset ja päättää sen jälkeen, millaisella katteella haluaa tuotetaan myydä. On hyvä arvioida tuotteen hintaa kilpailijoiden hintoihin ja kysyä itseltään, olisiko asiakas valmis maksamaan asettamasi hinnan kyseisestä tuotteesta. Mielikuva tuotteesta vaikuttaa paljon siihen, kuinka paljon asiakas on valmis maksamaan tuotteesta. Kyse ei aina ole hinnasta vaan tuotteesta ja mielikuva-arvon ja vetovoimakyvyn rakentamistyöstä. (Rope. 2005; Pikala, Ahola, Kattajärinne & Parkkola. 2014.)

Taiteilija-apurahat ja harrastelijat tuovat haasteita hinnoitteluun luovalla alalla. Harrastelijat pystyvät myymään tuotteitaan paljon huokeammalla hinnalla kuin yrittäjä, sillä heidän ei tarvitse lisätä esimerkiksi verojen määrää hintaan. Tämä vääristää kilpailua. Tehokkuus ja volyymi kalskahtavat monen luovan alan yrittäjän korvaan pahalta. Todellisuudessa nämä ovat tärkeitä, mikäli halutaan tehdä taiteesta bisnestä. Kaikkea ei välttämättä pysty tai kannata tehdä itse, jolloin on turvauduttava vaikkapa alihankkijaan. Menestyäkseen yrityksen on katettava kulut ja tuotettava riittävällä volyymillä tuotteita. Todellisten kulujen kirjaaminen vaikeutuu, kun unohdetaan laittaa ylös vähäiseltä tuntuvia kuluja, esimerkiksi pakkaustarvikkeita. Tällöin kuva todellisista kustannuksista hämärtyy ja kulut syövät enemmän katetta kuin mitä kuviteltiin. (Kulta-hanke. 2011.)

### 3.4 Ympäristöanalyysit

Yritys on jatkuvassa vuorovaikutuksessa ympäristönsä kanssa. Mikään yritys ei elä kuplassa vaan jokaisella yrityksellä on toimintaympäristö, johon kuuluu mm. asiakkaat, sidosryhmät ja kilpailijat. Lisäksi yritys on yhteiskunnan lakien ja säästöjen alainen. Sijainti on myös oleellista yrityksen toiminnan kannalta monella tapaa. Yrittäjän on jatkuvasti seurattava toimintaympäristössä tapahtuvia muutoksia ja sitä, miten tuotteet muuttuvat ja mihin suuntaan kehitys kulkee. (Ali-koski ym. 2009.)

Ympäristöanalyysissä yritys jaetaan ulkoiseen ja sisäiseen ympäristöön. Ulkoi-nen ympäristö voidaan jakaa vielä mikro- ja makrotason ympäristöön.



Kuva 1. Analyysi koostuu niin ulkoisista kuin sisäisistä tekijöistä.

#### 3.4.1 Ulkoinen ympäristö

Ulkaisen toimintaympäristön muodostavat yrityksen asiakkaat, kilpailijat, sijainti ja sidosryhmät. Yrityksen on hyvä tunnistaa omat kohderyhmänsä ja tuntea heidän ostoskäyttäytymistään. Kuka on yrityksen asiakas, mitkä asiat vaikuttavat ostopäätökseen, milloin ja mistä he ostavat ja onko kysyntään mahdollista vaikuttaa omalla markkinoinnilla tai muilla toimenpiteillä.

Kaikilla yrityksillä on kilpailijoita ja ellei niitä vielä ole, niin pian on. On tärkeää tunnistaa kilpailijansa ja seurata heidän toimintaansa. Ymmärtämällä omat ja kilpailijoiden vahvuudet ja heikkoudet, on helpompaa sijoittaa oma yritys alan toimijoiden pelikenttään ja nähdä se myös asiakkaan näkökulmasta. Millainen ässä meillä on hihassa, jolla voitamme asiakkaat puolellemme. Yritys, joka ei erotu positiivisesti edukseen joukosta, ei menesty.

Luovan alan yritykset eivät kilpaile määrillä eivätkä hinnoilla vaan yrityksen kilpailuedut muodostuvat yksilöllisyydestä, hyvästä laadusta ja palvelusta sekä erilaisista, eettisistä ja ekologisista arvoista, jotka tuovat lisäarvoa tuotteelle. Luovan alan yrityksille on ominaista erikoistuva kilpailurooli, jossa tarkoituksena ei ole haastaa isompia toimijoita vaan palvella asiakkaita yksilöllisesti.

Kilpailijoiden tuotteisiin ja toimintatapoihin on hyvä tutustua, tätä kutsutaan benchmarkkaukseksi. On hyvä tiedostaa oma asema ulkoisessa toimintaympäristössä, jolloin monesti ajatus omasta liikeideasta kirkastuu. Samalla saadaan arvokasta tietoa siitä, millainen on yleinen hintataso, ketkä ovat potentiaalisia asiakkaista ja kuinka markkinoida ja viestiä yrityksen tarjonnasta. (Humanistinen ammattikorkeakoulu. 2014.) Kannattaa myös huomioida, että monesti kilpailevat yritykset voivat yrittää vaikeuttaa kilpailijoidensa toimintaa (Kehy. 2015).

Yrityksen muita sidosryhmiä ovat mm. tavaroiden ja palveluiden tuottajat, omistajat, työntekijät, julkinen sektori ja mahdolliset rahoittajat. Yrityksen täytyy huomioida sidosryhmiensä muutokset omaan toimintaan, sillä ilman niiden panosta mahdollisesti koko yritystoiminta voi vaarantua tai pelikenttä muutoin merkityksellisesti muuttua.

Yrityksen sijainti on myös olennainen asia, joka vaikuttaa yrityksen menestykseen. Nykyisin digitalisaatio on helpottanut kaupankäyntiä ja vähentänyt sijainnin merkitystä tietyillä aloilla. Jos kuitenkin tarkoitus on palvella asiakasta yksilöllisesti ja henkilökohtaisesti, sijainnilla voidaan vaikuttaa kysyntään. Yrityksen toimipaikka vaikuttaa tietenkin myös kustannuksiin, joita aiheutuu liike- tai myymälätilasta. Syrjemmällä sijaitseva toimitila voi olla halvempi, mutta toisaalta vähemmän houkutteleva asiakkaiden näkökulmasta. Sijaintia on siis syytä pohtia monelta kantilta.

### **3.4.2 Sisäinen ympäristö**

Sisäisellä toimintaympäristöllä tarkoitetaan yrityksen prosesseja ja toimintamalleja sekä käytössä olevia tiloja ja laitteita. Kuinka nämä tavat ja menetelmät toimivat yrityksessä ja ovatko kaikki sitoutuneita toimimaan niiden mukaisesti?

Ihmiset ovat toinen osa ja merkittävin osa tarkasteltaessa yrityksen sisäistä toimintaympäristöä. Henkilöstö on yrityksen suurin voimavara, joten on tärkeää saada ihmisistä irti kaikki se taito ja osaaminen, jota heillä on. Henkilöiden vahvuudet tulisi tukea sitä roolia, joka heillä on yrityksessä. Pelkkä osaaminen ei kuitenkaan riitä, ellei ihmisillä ole energiaa tai voimavaroja käyttää osaamistaan. Pirteä ja energinen henkilöstö sekä toimintatavat voivat olla merkittävä kilpailutekijä. (Tiira. 2014.)

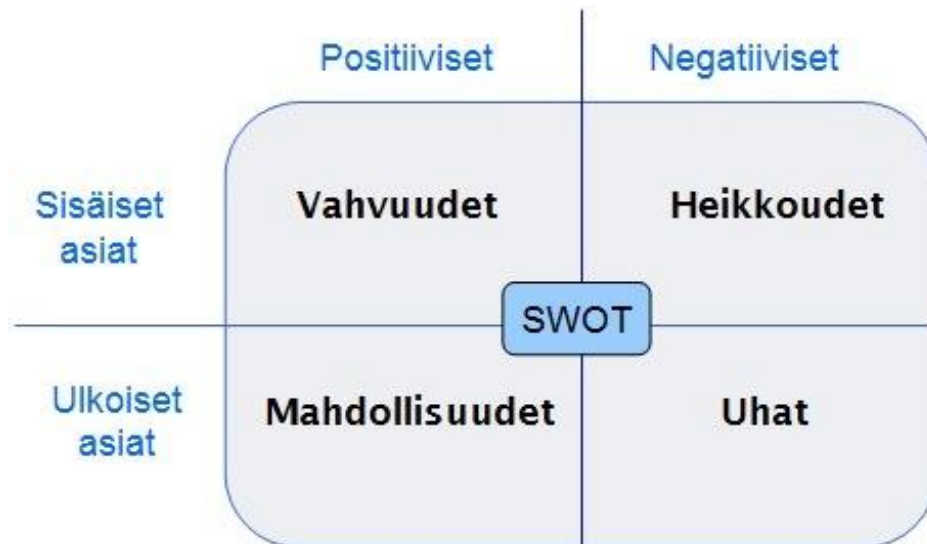
Yrityksen henkisiä voimavaroja ovat henkilöstön osaamisen lisäksi toimialan tuntemus, suhteet tärkeisiin sidosryhmiin ja liikkeenjohdollinen osaaminen. Jos joku osaamisala puuttuu kokonaan tai se on heikkoa, onko mahdollista saada apua ja tukea yrityksen ulkopuolelta, kuten esimerkiksi yrityskumppanilta? Myös taloudelliset voimavarat luovat edellytykset toiminnalle.

### **3.4.3 Synteesianalyysit**

Synteesianalyyseillä tarkoitetaan analyysitekniikoita, jotka yhdistävät ulkoisen- ja sisäisen ympäristön sekä mahdollisesti myös nykyhetkeä ja tulevaisuutta. Tärkeimpiä synteesianalyysejä ovat toimialan menestystekijät -, SWOT-, portfolio- ja ydinosaamispuuanalyysit. Tässä opinnäytetyössä liiketoimintasuunnitelmaa varten käytetään SWOT-analyysimallia.

SWOT-analyysissä tarkastellaan toimintaympäristöä oman liikeidean näkökulmasta. SWOT tulee sanoista Strengths (vahvuudet), Weaknesses (heikkoudet), Opportunities (mahdollisuudet), Threats (uhat). Kaksi ensimmäistä kohtaa käsittelee yrityksen omia heikkouksia ja vahvuuksia ja viimeiset kohdat ulkoista ympäristöä. SWOT-analyysin tarkoitus on löytää ja tiedostaa, mitä hyvää ja mitä kehitettävää yrityksellä on, miten uhkia voidaan torjua ja millaisia realistisia mahdol-

lisuuksia yrityksen menestymiseen ja kasvuun on. Maailma ympärillämme on jatkuvassa muutoksessa, joten SWOT-analyysi ei suinkaan ole ikuinen. Analyysiä kannattaa tarkastella väliajoin ja päivittää sitä tarvittaessa. (Alikoski ym. 2009.)



Kuva 2. Swot-analyysimalli.

### 3.5 Asiakkaat ja markkinat

Ilman asiakasta ei ole yritystä. Tämähän on yleensä periaatteessa selvä asia, mutta kuitenkin niin vaikea. Asiakkaiden ja asiakasryhmien tunnistaminen ja ryhmittely on tärkeää mm. markkinoinnin kohdistamiseksi oikein. Yritys- ja yksityisasiakkaat ovat melko helppoja eritellä toisistaan, mutta myös muut segmentit olisi hyvä tiedostaa. Millaisia tarpeita ja odotuksia asiakkailta on? Mitä he arvostavat? Vastaavatko yrityksen tuotteet ja palvelut näihin odotuksiin? Mikä on asiakasluoksesi? Kuinka paljon potentiaalisia asiakkaita on? Entä mikä on realistinen tavoite sille, kuinka moni heistä voisi päätyä ostamaan tuotteensa juuri tietyistä yrityksistä? Muun muassa näitä kysymyksiä olisi hyvä pohtia. Asiakastyyppejen lisäksi kannattaa miettiä myös asiakkaiden ostokriteereitä, mitkä asiat vaikuttavat ostopäätöksen syntymiseen sekä ostopäätösten määrää viikossa tai kuukaudessa (Kehy. 2015.)

### 3.5.1 Asiakasryhmät, segmentointi

Segmentoinnilla tarkoitetaan asiakasryhmien rajausta, jotta markkinointi olisi helpompaa kohdentaa oikealla tavalla. Yrityksen kannattaa valita sellaisia kohderyhmiä, joiden tarpeet se uskoo tyydyttävänsä paremmin kuin kilpailijansa. Kohderyhmän valinnassa on olennaista huomioida:

1. Riittääkö kohderyhmässä kysyntää
2. Mitkä ovat kohderyhmän todelliset tarpeet
3. Onko yrityksellä resursseja palvella valittua kohderyhmää

Segmentoinnin perusteita ovat esimerkiksi maantieteellinen, demografinen eli väestötieteellinen tai psykograafinen eli käyttäytymisen mukainen segmentointi. Markkinoinnissa voidaan valita joko yksi tai useampi kohderyhmä. Varsinaiset markkinointitoimenpiteet taas käsittävät tuotteisiin, hintoihin, saatavuuteen ja viestintään liittyvien asioiden suunnittelun. (Mikkonen. 2012.)

Segmentointi on koko liiketoiminnan ydin, sillä ilman kohderyhmän määrittelyä on mahdotonta laatia markkinointiviestiä, joka todella uppoaa yleisöön. Segmentointi voi lähteä liikkeelle paikallisuudesta – yritys pyrkii palvelemaan lähialueen asiakkaita. Tämä ei kuitenkaan vielä riitä, varsinkaan jos alalla on kilpailua. Segmentin valitseminen alueen, iän, sukupuolen, kiinnostuksen kohteiden tai muun perusteella ei päästä vielä tarpeeksi syvälle ostajan sielunmaisemaan. Sen lisäksi täytyy pohtia, kuinka asiakas saataisiin ostamaan. Segmentoinnin tarkoitus on auttaa olemaan kaikessa toiminnassa ja markkinoinnissa johdonmukainen ja jakamaan rajalliset resurssit oikein. (Ansaharju. 2011.)

Yksi tapa segmentoida on kuvitella muutama ihmistyyppi, jotka voisivat olla yrityksen potentiaalisia asiakkaita. Tämä vaatii kykyä asettua asiakkaan asemaan ja nähdä maailma hänen perspektiivistään. Millainen hän on, missä hän työskentelee, mitä tekee vapaa-ajallaan? Missä hän mielellään viettää aikaansa, kenen kanssa, millaisia arvoja hänellä voisi olla?

### 3.5.2 Asiakasrekisteri

Asiakkaita voi ja kannattaa ryhmitellä erilaisiin kategorioihin esim. iän, sukupuolen, siviilisäädyn ja niin edelleen mukaan. Mitä tarkemmin yrittäjä tuntee asiakkaansa ja mitä pikkutarkempaa tietoa heistä on saatavilla, sitä paremmin on mahdollista käyttää tietoja hyväksi markkinoinnissa. Tämä lisää markkinoinnin tehokkuutta. Tämä on myös asiakkaan kannalta miellyttävää, kun vääränlaiset mainokset tai jopa massakirjeet voivat lähinnä ärsyttää ja turhauttaa asiakasta.

Rekisteriä päivitetään aina sitä mukaan, kun uusia asiakkaita tulee tai he ovat tilanneet uutiskirjeen tai osoittaneet jollain muulla tavalla hyväksyvänsä tietojen keruun. EU:n uuden tietosuojasetuksen myötä rekisterin pitoon tulee uusia vaatimuksia, joihin kannattaa huolella tutustua (Yrittäjät. 2017).

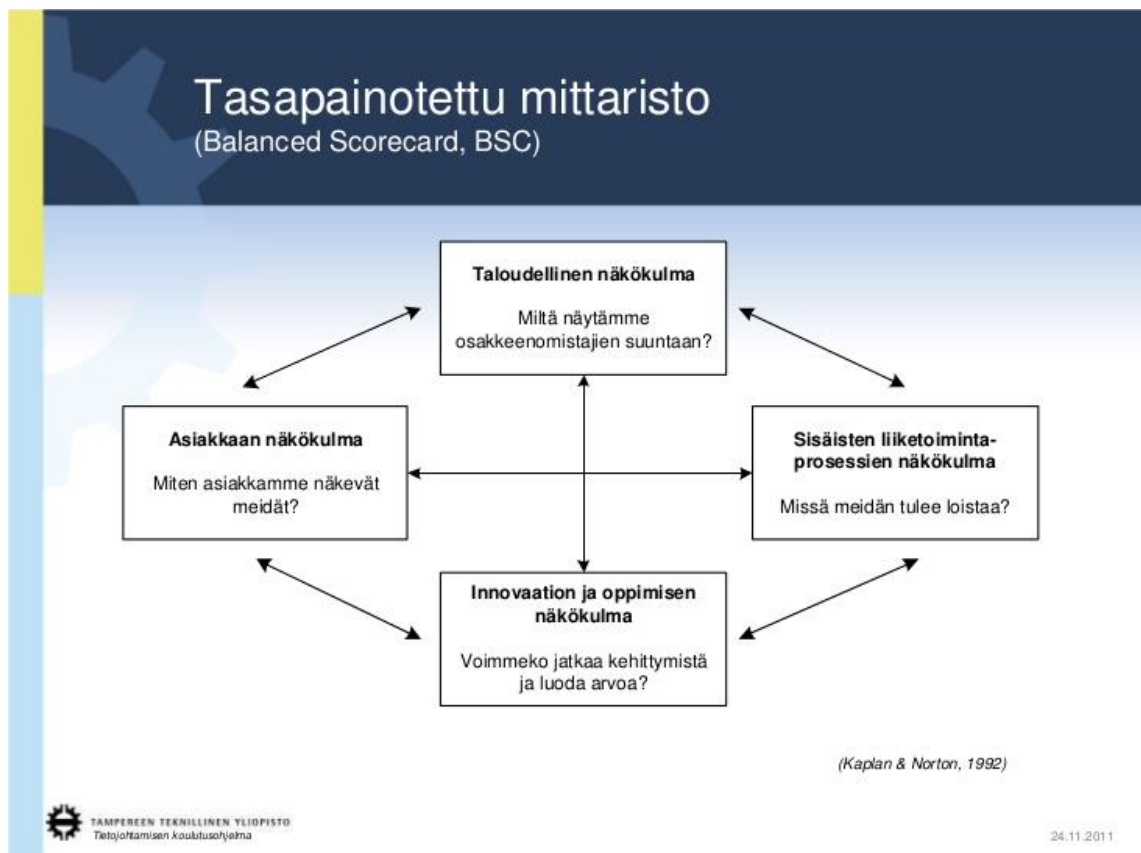
### 3.6 Strategia ja liiketoimintamalli

Strategian luominen ei kuulu liiketoimintasuunnitelman sisältöön, mutta halusin nostaa tämän yhdeksi kohdaksi, koska luovalla alalla tämä on eräs tärkeimmistä asioista, joka yleensä unohdetaan. Minkäänlaista strategiaa tai tavoitteellista liiketoimintaa ei yleensä edes tulla ajatelleeksi. Seuraavaksi kerrotaan, mitä strategialla tarkoitetaan.

Strategia on suunnitelma, joka vie yritystä kohti sitä visiota ja tavoitteita, jotka he ovat määritelleet. Lyhyesti ottaen, strategian tarkoitus on vastata kahteen tärkeimpään kysymykseen: Mitä myymme ja kenelle? Yrityksen matkalla, visio ja strategia ovat niitä, jotka elävät. Niitä voidaan muuttaa ja muokata, mutta missio on se, mikä tekee yrityksen toiminnasta yhtenäistä nyt ja tulevaisuudessa. Nämä kolme asiaa yhdessä yrityksen arvojen kanssa nivoutuvat tiukasti yhteen, jolloin ne myös tukevat toisiaan. (Puohiniemi. 2010.)

Yrityksen kokonaiskuvan näkeminen ja sen kautta strategian luominen on tärkeää. Monesti yrityksissä strategia on pilkottu pieniin osiin, kuten talous- tai myyntistrategioihin. Strategian rakentamiseen hyvä apuväline on Balanced Scorecard (Kuva 3). Sen avulla on helpompaa havainnoida menestymiseen liittyviä tekijöitä ja niiden riippuvuussuhteita. Tarkoituksena on, että sen avulla asetetaan tavoitteet, mittarit sekä tarvittavat toimenpiteet tavoitteiden saavuttamiseksi. Vaikka

strategia olisi onnistunut, sen toteuttamiseen täytyy myös panostaa. (Suomen sosiaali- ja terveys ry.)



Kuva 3. Balanced Scorecard – malli.

### 3.7 Markkinointi ja henkilökohtainen myyntityö

Markkinointi ja myynti menevät aina käsi kädessä, ne ovat erottamattomat. Yleensä termit markkinointi ja mainonta menevät puheissa sekaisin ja termejä käytetään kuin ne olisivat sama asia. Markkinointia on käytännössä kaikki yrityksen ulospäin näkyvä toiminta, kun taas mainonta on vain osa markkinointiviestintää. Markkinoinnilla houkutellaan asiakas kiinnostumaan ja tulemaan luokse, jonka jälkeen alkaa myynnin osuus. Myynnin pääasiallinen tehtävä on tyydyttää asiakkaan tarpeet ja tehdä asiakas tyytyväiseksi.



### 3.7.1 Markkinointi

Markkinointia on monenlaista ja sitä voi tehdä monella eri tapaa. Markkinointi ei ole pelkkää ideointia vaan se vaatii myös toteutuksen. Markkinointi voidaan jakaa neljään osa-alueeseen.

1. Ulkoinen markkinointi
2. Vuorovaikutusmarkkinointi
3. Jälkimarkkinointi
4. Sisäinen markkinointi

Ulkoisen markkinoinnin tavoitteena on herättää potentiaalisten asiakkaiden kiinnostus yritystä kohtaan. Tarkoituksena on tehdä yritystä tunnetuksi, rakentaa yrityksen imagoa ja saada sen kautta aikaan ostohalukkuutta. Vuorovaikutusmarkkinointia tapahtuu palvelutilanteissa asiakkaan kanssa, kun asiakas pyritään vakuuttamaan tuotteen paremmuudesta ja tekemään ostopäätös. Asiakaskontaktin jälkeistä markkinointia kutsutaan jälkimarkkinoinniksi. Asiakkaan tyytyväisyys pyritään varmistamaan sekä pitämään asiakkaisiin aktiivisesti yhteyttä, jolloin asiakassuhde säilyisi. Sisäisen markkinoinnin tarkoitus on pitää yllä hyvää yhteishenkeä ja motivaatiota yrityksen sisällä. Perusajatuksena on, ettei sisäisesti heikko yritys voi olla ulkoisesti vahva. (Lahtinen & Isoviita. 2004.)

Hyvät ideat eivät tuota mitään (Kehy. 2015). Markkinointi on pääsääntöisesti pitkäjänteistä, määrätietoista ja systemaattista työtä, jonka avulla pitkässä juoksussa tehdään menestys. Markkinoinnin keskeinen ydin voidaan tiivistää yhteen kysymykseen: Miksi asiakas valitsee juuri minun yritykseni, tuotteeni tai palveluni? Markkinoinnissa on siis kyse asiakkaan valinnasta, kilpailusta ja oman tarjonnan saamisesta houkuttelevammaksi asiakkaan silmissä. *Vastaus tähän kysymykseen, kiteyttää kilpailuedun.* (Rope. 2005.)

Ilmaista markkinointia yrityksen puolesta tekevät yrityksen sidosryhmät ja tästä syystä hyviä suhteita yrityksen kaikkiin sidosryhmiin tulee vaalia (Kehy. 2015). *Tyytyväinen asiakas on yrityksen paras mainos* (Lahtinen & Isoviita. 2004).

Yhteismarkkinoinnilla voi saada merkittävää hyötyä; lisää näkyvyyttä pienemmillä kustannuksilla (Kehy. 2015). Osuuskunnassa tämä toteutuu jo itsessään, kun

osuuskuntayrittäjät yhdistävät voimansa yrityksen kautta. Osuuskunta tarjoaa mahdollisuuden jäsenilleen yhteismarkkinointiin osuuskunnan nimissä.

Markkinointimateriaalien ja yrityksen ulkoasun tekemiseen kannattaa panostaa, sillä jo saatuja mielikuvia on vaikeaa muuttaa jälkikäteen. Jos yrityksellä ei ole varaa ammattilaiseen, väliaikana voi käyttää neutraaleja ratkaisuja ja laittaa asiat yksitellen kuntoon. (Kehy. 2015.)

Markkinointia kannattaa ajatella asiakkaan näkökulmasta. Millaisena yritys tulisi näyttäytyä asiakkaan suuntaan? Millaisia mielikuvia sen tulisi herättää? Mikä sytyttää mielenkiinnon ja millä tavoilla tämä viesti parhaiten saadaan asiakkaalle? Mistä kanavista asiakkaat oletettavasti etsivät palveluita? Kun asiakas viimein ottaa yhteyttä, on hyödyllistä kysyä, mistä ja miten hän löysi palvelusi ja millä perusteella päätti valita yrityksesi. Näin saat arvokasta tietoa siitä, millainen markkinointi on asiakkaiden kannalta toimivaa.

### **3.7.2 Myynti**

Myynti on taitolaji, jossa jokainen voi kehittyä. Ensivaikutelma, jonka myyjä antaa itsestään, on tärkeä. Asiakkaat tekevät ostopäätöksiä pitkälti sen mukaan, miltä yritys ja sen edustajat näyttävät ja miten he esiintyvät.

Myyjän on osattava asettua asiakkaan asemaan. Asiakkaita kannattaa jaotella erilaisiin ryhmiin sen mukaan, millaista hyötyä kukin heistä tavoittelee. Toiset arvostavat helppokäyttöisyyttä ja joustavuutta siinä missä jollekin toiselle ominaisuudet ja brändi ovat tärkeitä. Hyvä myyjä osaa sanoittaa asiakkaan tarpeen ja ratkaista sen. Lisäarvon osoittaminen on monesti tärkeämpää kuin hinnalla kilpaileminen. (Huvio, Oravainen, Krook & Pekkarinen. 2014.)

Myyntityötä voi tehdä itse tai sen voi ulkoistaa edustajalle, edustusliikkeelle tai ketjulle. (Kehy. 2015.) Myynnin ulkoistamisella on hyviä sekä huonoja puolia, mutta se voi olla tarpeen siinä vaiheessa, kun myyntiä pyritään kasvattamaan ja oma työpanos ei ole enää riittävä. Varsinkin, kun luovaan työhön ja tuotteiden valmistukseen kuluu paljon aikaa itsessään, aikaa varsinaiseen myyntityöhön ei välttämättä jää tarpeeksi. Myyntiä voi tehdä myös verkko- tai päivittäistavarakau-  
poissa, mutta näistä myyntipaikoista voi joutua maksamaan.

Myynnissä kannattaa olla rohkea, mutta ei röyhkeä. Joskus tämä raja voi hämäytyä. Suomalaiset ovat monesti luonteeltaan arkoja ja ujoja eivätkä ”kehtaa tuputtaa”. Tuputtaminen onkin huono tapa, mutta liian vaatimaton käytös ei myöskään johda tuloksiin. Tuotteesta on helpompaa kertoa, kun sanojensa takana voi todella seistä. Kertomisen lisäksi riittää vain yksi, suora kysymys: ”Otatko tämän?” Sen jälkeen jäädään odottamaan asiakkaan vastausta.

Myyntiä saa aikaiseksi vain ja ainoastaan ahkeruudella ja se on puhdasta matematiikkaa. Mitä enemmän on asiakaskontakteja, sitä enemmän myyntiä. Sama koskee verkkokauppaa. Mitä enemmän sivuille saadaan ohjattua ihmisiä, sitä enemmän tulee kauppaa. Ostoprosentti on suunnilleen aina sama. Toisin sanoen, myyntiä tulee kun on ahkera ja uskalias myyntihenkilö. Onko osuuskunnassa tällaisia ihmisiä? Maksetaanko myyjille palkkiota? Myynnin keskittäminen muutamille jäsenille voisi olla yksi vaihtoehto, jos yrityksen sisältä löytyy sopivia henkilöitä.

## **4 Liiketoimintasuunnitelma ja kannattavuuslaskelma Osuuskunta Vuoksen Taitajille**

Varsinainen liiketoimintasuunnitelma sekä kannattavuuslaskelma ovat yrityksen toiveen mukaisesti salaisia asiakirjoja, mutta opinnäytetyön liitteenä on liiketoimintasuunnitelman pohja. Kerron kuitenkin hiukan siitä, kuinka olen toteuttanut suunnitelman ja millaisia haasteita suhteellisen ison osuuskunnan liiketoimintasuunnitelman tekeminen tuo tullessaan.

### **4.1 Liiketoimintasuunnitelma**

Osuuskunta Vuoksen Taitajissa on tällä hetkellä yli 50 jäsentä, joita yhdistäviä tekijöitä ovat mm. luovalla alalla toimiminen ja he ovat joko olleet tai ovat edelleen Saimaan ammattiopiston opiskelijoita. Osuuskunta on määritellyt itsellensä arvopohjan kuten esimerkiksi kestävä kehityksen periaatteet, joita se haluaa toiminnassaan noudattaa.

Itse työn toteutin haastattelemalla osuuskunnan jäseniä. Kävimme yhdessä läpi liiketoimintasuunnitelmaa aihepiireittäin. Halusin tietää, kuinka he kokevat oman

toimintansa, millaisia haasteita he kohtaavat työssään ja millaisia arvoja heillä on. He kertoivat mm. omasta toiminnastaan, tuotteistaan, kilpailutilanteesta yleisesti ja siitä, millaisia haaveita heillä on tulevaisuudelle. Noukin haastattelusta mielestäni olennaisimmat asiat, jotka kirjasin ylös suunnitelmaan. Sen jälkeen täydensin liiketoimintasuunnitelman puuttuvat palaset teorian pohjalta ja omilla ajatuksilla.

Jäsenistössä on paljon erilaisia luovan alan osaajia, mikä vaikeuttaa yhtenäisen liiketoimintasuunnitelman tekemistä. Jokaisen jäsenen olisi hyvä tehdä itse tai ainakin toiminnoittain oma liiketoimintasuunnitelma tämän osuuskunnan yhteisen suunnitelman pohjalta, koska esimerkiksi kohderyhmät voivat vaihdella kuten myös markkinointi- tai myyntikanavat riippuen tuotettavasta palvelusta tai tuotteesta. On hyvä, että osuuskunnalla on selkeä, yhtenäinen tavoite, hyvin organisoitut toimintatavat ja yhtenäinen imago ja arvot. Tämä luo yhteenkuuluvuuden tunnetta myös jäsenistössä, ja juuri yhteistyö onkin tämän osuuskunnan suurimpia vahvuuksia. Kaikkea sen tuomaa potentiaalia ei ole ehkä vielä osattu valjastaa käyttöön.

Osuuskunnan on myös hyvä profiloitua tietynlaisena toimijana. Jos osuuskunta tulee tunnetuksi tai muistetuksi joistain sellaisista asioista, jotka nostavat sen arvoa asiakkaiden silmissä, se hyödyttää kaikkia osuuskunnan jäseniä. Tällaisia voivat olla esimerkiksi hauskojen tapahtumien järjestäminen hyväntekeväisyys- tai vapaaehtoistyöt, innovatiiviset kokeilut ja asiakkaiden osallistamiseen liittyvät tempaukset.

Mikä on myös hyvää osuuskunnassa, on se, että henkilökohtaiset riskit ovat pienet ja etenkin tällaisella toimialalla. Kun osuuskunnassa on yli 7 jäsentä, sen jäseniä ei katsota lain mukaan yrittäjiksi vaan tekevät työtä osuuskunnassa työntekijä-statuksella. Tämä poistaa henkilökohtaisen vastuun mm. yrityksen veloista tai muista omaisuusriskeistä. Myös jäsenen sosiaaliturvan kannalta tämä on helpompi ja joustavampi tapa työskennellä kuin yksityisyrittäjänä.

Isossa osuuskunnassa johtamisen tärkeys korostuu. Roolit ja vastuualueet pitäisi olla selkeät kaikille. Myös tiimimuotoinen toimintatapa on yksi vaihtoehto pyörittää yrityksen operatiivista toimintaa. Isoissa osuuskunnissa helposti jäsenistö jakautuu aktiivisiin ja passiivisiin toimijoihin, jolloin mietittäväksi tulee onko järkevää

pitää osuuskunnassa passiivisia henkilöitä lainkaan. Tehokas ja toimiva organisaatio; hallitus, toimitusjohtaja tai puheenjohtaja, tiimit ja niiden vetäjät muodostavat hyvän kokonaisuuden, kun oikeat henkilöt ovat oikeissa rooleissa. Tiimejä voivat olla esimerkiksi talous-, myynti- ja markkinointitiimit. Tiimien sopiva koko on 3 - 5 henkilöä, jolloin tiimi on toimiva vaikka joku olisi poissa, mutta ei myöskään liian suuri, jolloin tiimin saaminen yhteen on vaikeampaa. Vastuu ei voi olla myöskään vain yhden henkilön varassa, koska toiminta voi vaarantua henkilön lähdettyä pois osuuskunnasta.

Liiketoimintasuunnitelmaan on kirjattu ylös konkreettisia kehittämissuunnitelmia ja toimintamalleja, joita voi kokeilla. Suunnitelma sinänsä ei auta, ellei sitä lähdetä oikeasti toteuttamaan ja kokeilemaan, kuinka se voisi yrityksessä toimia. Sitä on tarkoitus myös muokata ja päivittää aina säännöllisin väliajoin omaan toimintaan sopivaksi. Tämä on se, mistä lähdetään liikkeelle, ei se minne päädytään. Liiketoimintasuunnitelman pohjalta olisi hyvä rakentaa jonkinlainen strategia, kuinka näitä suunnitelmia lähdetään toteuttamaan ja millä aikajaksolla. Nimenomaan tavoitteellinen ja strateginen toimintatapa johtaa tuloksiin, myös luovalla alalla. Tämä vaatii osuuskunnalta hyvää johtajuutta ja organisointia, aktiivisia henkilöitä sekä yhteistä tahtoa ja tekemistä.

## **4.2 Kannattavuuslaskelma**

Kannattavuuslaskelmaa varten sain tarvittavat tiedot edellisen tilikauden taseesta ja tuloslaskelmasta. Kannattavuuslaskelmalle en käyttänyt mitään valmista pohjaa, koska ne olivat mielestäni liian monimutkaisia tähän tarkoitukseen. Yksinkertaisen kannattavuuslaskelman lisäksi tein vielä arvion seuraavan tilikauden tuloslaskelmasta edellisen vuoden tuloslaskelman pohjalta.

Osuuskunnan kiinteät kulut koostuvat toimitilan vuokrasta, joistain tarvikehankinnoista ja kirjanpitäjän palkkioista. Osuuskunta hoitaa työnantajavelvollisuudet eli esimerkiksi lakisääteiset vakuutukset. Osuuskunnissa yleinen käytäntö on se, että asiakaslaskutuksessa on huomioitu arvolisäveron lisäksi työnantajamaksut ja osuuskuntamaksu, jonka suuruus vaihtelee osuuskunnasta riippuen. Näiden vähennysten jälkeen jäävä summa on työntekijän bruttopalkka. Osuuskunnan tulot koostuvat ainoastaan osuus- ja liittymismaksuista sekä osuuskuntamaksuista,

joita peritään jokaisesta laskusta tietty prosenttiosuus. Näiden tulojen varassa on osuuskunnan toiminta ja mikäli ylijäämää syntyy, se käytetään pääsääntöisesti osuuskunnan markkinointiin tai muuhun kehittämiseen.

Molemmissa laskelmissa pyrin siihen, että yrityksen tulos on nolla, koska osuuskunta on voittoa tavoittelematon yritys, jonka tarkoituksena on tarjota palveluita jäsenilleen. Nämä palvelut voivat olla työtä, koulutusta tai jotain muuta. Tarkoitus ei ole siis, että viivan alle jäisi jaettavaa vaan, että ylimääräinen raha käytetään osuuskunnan kehittämiseen kuten esimerkiksi markkinointiin.

## **5 Yhteenveto**

Tässä työssä oli tarkoitus tutkia liiketoimintasuunnitelman laatimista luovan alan näkökulmasta. Liiketoiminnalla ja markkinoilla on aina samat peruseriaatteen, jotka pätevät toimialasta huolimatta. Liiketoimintasuunnitelmassa käydään läpi näitä asioita yrityksen omista lähtökohdista käsin. Liiketoimintasuunnitelman laatimisessa luovan alan yritykselle täytyi ottaa huomioon luovan alan erityispiirteet ja kuinka ne vaikuttavat kyseiseen yritykseen. Yhteenvetona alan erityispiirteistä nostaisin yrittäjyyden haasteet, asiakaslähtöisen toimintatavan ja yhteisen kielen puuttuminen, myynti- ja markkinointiosaamisen puute. Toisaalta taas luovuus, innovaatiot, tieto-taito ja laadukkaat tuotteet antavat hyvät lähtökohdat alan kehitymiselle. Nämä erityispiirteet asettavat joitain haasteita tai rajoitteita, mutta tuovat mukanaan myös mahdollisuuksia. Esimerkiksi teknologian ja taiteen yhdistäminen avaa toimialalla paljon uusia ovia, kun vain on rohkeutta lähteä kokeilemaan innovatiivisia ratkaisuja. Myös digitalisaatio luo uusia mahdollisuuksia mm. kansainvälistymiselle. Monesti on niin, että luovalla alalla työskentelevät henkilöt eivät pidä itseään yrittäjinä ja jopa vierastavat kaupallisuutta. Sen sijaan he kokevat olevansa taiteilijoita, jotka jotain luovat uutta ja kiehtovaa ja saavat näin toteuttaa itseään. Asiakasnäkökulma voi aina hetkittäin unohtua ja mietitään, miksi tuotteet eivät menekään kaupaksi.

Opinnäytetyössä käytiin läpi luovan alan erityispiirteiden lisäksi myös liiketoimintasuunnitelman teoriaa. Itse liiketoimintasuunnitelmassa yhdistyvät nämä molemmat näkökulmat. Luovan alan liiketoimintasuunnitelma sisältää saman perus-

runгон kuin muutkin liiketoimintasuunnitelmat, mutta sen sisältö poikkeaa. Ensimmäinen askel luovalla alalla on se, että suunnitelmaan oikeasti perehdytään ja pohditaan yrityksen toimintaa omasta sekä muiden sidosryhmien näkökulmasta. Suunnitteluprosessi ja suunnitelman sisäistäminen toimintaan jo itsessään auttaa varsinaisessa liiketoiminnassa, kun ne on tehty huolella. Sitoutuminen yhteiseen suunnitelmaan on myös tärkeää. Oman haasteensa työhön toi osuuskuntamuotoinen case-yritys, jonka suuruus ja laaja kirjo toivat omat haasteensa liiketoimintasuunnitelman laatimiseen. Koska asiakkaat, markkinat sekä tuotettavat palvelut ja tuotteet olivat hyvin moninaiset, työssä täytyi keskittyä näitä yhdistäviin tekijöihin ja melko suuriin linjauksiin osuuskunnan toiminnassa.

Luova toimiala on muutosten ja mahdollisuuksien edessä, joten liiketoiminta-ajattelua alalla tarvittaisiin nykyistä enemmän. Toivottavasti tämä työ auttaa ainakin case-yritystä näiden ajatusten ohjaamisessa. Jotta yritys voi toimia tehokkaasti ja jäsenet voivat puhalttaa yhteen hiileen, liiketoimintasuunnitelma on siihen yksi hyvä työkalu. Paljon muutakin tarvitaan, jotta yritys voi onnistua, kasvaa ja menestyä. Taiteen ja liiketoiminnan yhdistäminen voi olla vaikeaa, mutta ei mahdotonta.

## Lähteet

Alikoski R., Koponen M. & Viitasalo J. 2009. Yritystoiminnan taitajaksi. WSOY Oppimateriaalit Oy.

Ansaharju J. 2011. <http://www.sisaltomarkkinointi.fi/2011/02/15/segmentoi-ja-loyda-markkinarakosi/>. Luettu 8.1.2017.

EY 2015. Cultural times. [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-cultural-times-2015/\\$FILE/ey-cultural-times-2015.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-cultural-times-2015/$FILE/ey-cultural-times-2015.pdf). Luettu 2.11.2017.

Hesso J. 2015. Hyvä liiketoimintasuunnitelma. Helsinki: Helsingin seudun kaup-pakamari.

Huvio P., Oravainen N., Krook P. & Pekkarinen H. 2014. Fokusoimalla kasvua ja kannattavuutta. [http://www.luovasuomi.fi/www.luovasuomi.fi/file\\_attachment/get/Sparraajan\\_opas%20nettiversioe899.pdf?attachment\\_id=1242](http://www.luovasuomi.fi/www.luovasuomi.fi/file_attachment/get/Sparraajan_opas%20nettiversioe899.pdf?attachment_id=1242). Luettu. 2.11.2017.

Kananen J. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kauppa- ja teollisuusministeriö 2015. Luovien alojen yrittäjyyden kehittämisstrategia 2015. [http://ktm.elinar.fi/ktm\\_jur/ktmjur.nsf/All/0816ED955B37BECBC22572AC001C5AAC/\\$file/jul10elo\\_2007\\_netti.pdf](http://ktm.elinar.fi/ktm_jur/ktmjur.nsf/All/0816ED955B37BECBC22572AC001C5AAC/$file/jul10elo_2007_netti.pdf). Luettu 2.11.2017.

Kehy 2015. Liiketoimintasuunnitelma. <http://www.yritystulkki.fi/fi/alue/kehy/aloit-tava-yrittaja/suunnittelu/liiketoimintasuunnitelmat/>. Luettu 16.1.2017

Kulta-hanke 2011. Loppuraportti. [https://issuu.com/sajova/docs/kultahanke\\_loppuraportti](https://issuu.com/sajova/docs/kultahanke_loppuraportti). Luettu 11.1.2017.

Lahtinen J. & Isoviita A. 2004. Markkinoinnin perusteet. Tampere: Avaintulos Oy.

Mikkonen H. 2012. Yrittäminen – pintaa syvemmälle. <http://yritys.hannumikkonen.com/yrikoulu/mark431.html>. Luettu 8.1.2017.

Muutos markkinointi 2016. <http://www.muutosmarkkinointi.fi/tag/erilaistuminen/>. Luettu 14.11.2016.

Onnistu yrittäjänä 2016. Liiketoimintasuunnitelma. <https://www.onnistuuyrittajana.fi/liiketoimintasuunnitelma-ohje>. Luettu 10.6.2016.

Pikala A., Ahola H., Katajarinne P. & Parkkola T. 2014. Luovuus ja liiketoiminta –työkirja. [https://www.humak.fi/wp-content/uploads/2014/12/luovuusjaliike\\_II\\_tyokirja\\_22x22cm\\_netti.pdf](https://www.humak.fi/wp-content/uploads/2014/12/luovuusjaliike_II_tyokirja_22x22cm_netti.pdf). Luettu 8.1.2017.

Pitkämäki A. 2001. Pk-yrityksen liiketoimintasuunnitelma. Saarijärvi: Gummerus Kirjapaino Oy.

Pendolin H. 2016. Mitä tuotteistus tarkoittaa? <http://www.prodman.fi/mita-on-tuotteistus>. Luettu 14.11.2016.

Puohiniemi M. 2010. <http://www.puohiniemi.fi/palvelut/arvot-missio-visio-ja-strategia.html>. Luettu 8.1.2017.

Pyykkö M. 2011. Minustako yrittäjä? Helsinki: WSOYpro Oy.

Rope T. 2005. Suuri markkinointikirja. Jyväskylä: Talentum.

Ruohomäki H. 2000. Käsintehty brändi. Keuruu: Otavan kirjapaino.

Suomen sosiaali ja terveys ry. <https://www.soste.fi/media/arvioinnin-tietopankki/bsc.pdf>. Luettu 7.11.2017.



Suntola S. & Matilainen K. 2013. Casebook – Tarinoita luovasta taloudesta. [http://www.luovasuomi.fi/www.luovasuomi.fi/file\\_attachment/get/CA-SEBOOK\\_tarinoita\\_luovasta\\_taloudesta\\_Netti6f6d.pdf?attachment\\_id=1017](http://www.luovasuomi.fi/www.luovasuomi.fi/file_attachment/get/CA-SEBOOK_tarinoita_luovasta_taloudesta_Netti6f6d.pdf?attachment_id=1017). Luettu 31.10.2017.

Tiira M. 2014. Huippuyritysten menestystekijät. <http://www.iynetwork.fi/huippuyritysten-menestystekijat/>. Luettu 4.11.2017.

Työ- ja elinkeinoministeriö 2014. Toimialaraportti. [http://www.temtoimialapalvelu.fi/toimialaraportit/toimialaraportit\\_ja\\_tilastokuvia/liike-elaman\\_palvelut/luovat\\_alat](http://www.temtoimialapalvelu.fi/toimialaraportit/toimialaraportit_ja_tilastokuvia/liike-elaman_palvelut/luovat_alat). Luettu 8.1.2017.

Uusyrityskeskus Helsinki 2016. Liiketoimintasuunnitelma. <https://www.liiketoimintasuunnitelma.com/>. Luettu 20.5.2016. ??

Vilkman U. 2013. <http://www.ullavilkman.com/palveluiden-tuotteistaminen-nain-se-tehdaan-yksinkertaisesti/>. Luettu 14.11.2016.

Viitala R. & Jylhä E. 2006. Liiketoimintaosaaminen – menestyvän yritystoiminnan perusta. Helsinki: Edita Publishing.

Wilenius M. 2004. Luovaan talouteen. Helsinki: Edita Publishing.

Yrittäjät 2017. EU:n tietosuojauudistus. <https://www.yrittajat.fi/yrittajan-abc/yritystoiminnan-abc/henkilotietojen-kasittely-ja-eun-tietosuojauudistus/eun#quickset-valilehti=2>. Luettu 4.11.2017.

Yritys-Suomi 2016. Tuotteet ja palvelut. <https://yrityssuomi.fi/tuotteet-ja-palvelut>. Luettu 10.12.2017.